

2357

2024

**BCR3103**

**BACHELOROPPGAVE**

INSTITUTT FOR LEDELSE OG ORGANISASJON

HØYSKOLEN KRISTIANIA



**HVORDAN OPPLEVES DIGITAL KOMPETANSE FOR ANSATTE I EN  
MEDIEORGANISASJON?**

ANTALL ORD: 11936

VÅR 2020

**”DENNE BACHELOROPPGAVEN ER GJENNOMFØRT SOM EN DEL AV UTDANNELSEN  
VED HØYSKOLEN KRISTIANIA. HØYSKOLEN ER IKKE ANSVARLIG FOR OPPGAVENS  
METODER, RESULTATER, KONKLUSJONER ELLER ANBEFALINGER.”**

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er blitt skrevet som en del av utdanningsløpet på Høyskolen Kristiania. Oppgaven er skrevet for studiet HR og personalledelse. Vi ønsker å takke alle forelesere ved høyskolen og administrasjonen for 3 lærerike år.

Vi ønsker å benytte muligheten til å takke alle som har hjulpet oss gjennom denne prosessen. En spesiell takk til vår rådgiver Tor Endre Gustavsen, som har kommet med gode tilbakemeldinger, hjulpet oss på rett vei og vært en motiverende støtte. Videre vil vi takke Trine og Maren for deres støtte gjennom hele prosjektet. Takk til våre fire informanter som ønsket å bidra til intervju, uten dere ville ikke oppgaven fått et like bra utfall. Til slutt vil vi gi en spesiell takk til våre samboere, Bea og Christine, for moralsk støtte og motivasjon.

Vi vil avslutningsvis takke hverandre for det gode samarbeidet vi har hatt. Til tross for å bo på hver vår side av landet har ikke dette stoppet oss. Tvert imot har det tvunget oss til å arbeide mer strukturert og målrettet hver for oss, og bedre sammen. Det har vært en utrolig krevende, men lærerik prosess som har bydd på opp- og nedturer, motiverende og demotiverende tider. Likevel har vi gjennom alle tre årene på Høyskolen Kristiania hatt hverandre, og det er vi takknemlige for.

Oslo, 27. Mai 2020

2357

2024

## **Sammendrag**

Oppgaven baserer seg på vår interesse innenfor temaet digital kompetanse og hvordan kompetansen påvirker ansatte og organisasjonen. Vi ønsker også å utforske hvordan man kan utvikle kompetansen, noe som kan være relevant for oss i fremtiden. Digital kompetanse er stadig under utvikling og vil være mer gjeldende for hver dag som går. Med bakgrunn i dette har vi ønsket å få innblikk i hvordan digitale verktøy påvirker organisasjonens kompetansebehov, og om de ansatte må gjennom flere kurs for å utvikle seg eller om de innehar den nødvendige kompetansen. Et annet spørsmål vi ønsker å ta dypdykk i er hvordan ansatte forstår digital kompetanse og hvordan kompetansen tilegnes, som vi ser på som et videre påfyll fra første punkt. Her ønsker vi å se på kompetansekomponeentene holdninger, evner, kunnskap og ferdigheter, da disse er komponenter som påvirker en ansatt sin evne til å lære og utvikle seg. Måten vi kom frem til svarene på det vi ønsket å finne mer ut om, var ved dybdeintervjuer. Disse ønsket vi å gjennomføre på arbeidsplassen til ansatte i en trygg atmosfære, men måtte endres til digitalt. Funnene i forskningen vår viser at alle er påvirket av kompetanseutviklingen, og det eksisterer egne avdelinger som spisser seg inn mot utvikling. Ansatte er stadig under påvirkning av utviklingen i samfunnet, særlig gjelder dette de eldre ansatte. Kursing og veiledning vil være sentrale måter å lære de ansatte opp på. Det er viktig å inneha kjennskap til faktorer som hemmer eller fremmer muligheter for læring, og personlige egenskaper vil påvirke motivasjonen. For å klare å henge med på den digitale utviklingen som skyter fart er det viktig å ha en positiv innstilling til endring, og være villig til å tilpasse seg utfordringene man vil møte på i arbeidslivet.

# Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Avgrensninger	1
1.3 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål	2
2.0 Begrepsavklaring	3
2.1 Kompetanse	3
2.2 Ferdigheter	4
2.3 Kunnskaper	4
2.4 Evner	4
2.5 Holdninger	5
2.6 Digitalisering	5
2.7 Digital kompetanse	5
3.0 Metode	7
3.1 Kvalitativ metode	7
3.2 Dybdeintervju	7
3.3 Generalisering	8
3.4 Rekruttering av informanter	8
3.5 Utvalg	9
3.6 Etikk og anonymitet	10
3.7 Datainnsamling	10
3.8 Gjennomføring av intervjuer	11
3.9 Analyse av data	11
4.0 Litteratur	13
4.1 Digital kompetanse	13
4.2 Digital kompetanse i praksis	16
4.3 Digital kompetanse i arbeidslivet	16
4.4 Regjering: Digital kompetanse	17
4.5 Kompetanseutvikling	17
5.0 Analyse	19
5.1 Hvordan påvirker digitale verktøy organisasjonens kompetansebehov?	19

5.1.1 Er å benytte digitale verktøy å inneha digital kompetanse?.....	19
5.1.2 Alder og digitale verktøy... ..	20
5.1.3 Ferdigheter, evner og opplæring... ..	22
5.1.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1.....	23
5.2 Hvordan forstår en ansatt digital kompetanse og hvordan tilegnes denne kompetansen?..	23
5.2.1 Holdninger mot digital kompetanse.....	23
5.2.2 Kunnskap og digital kompetanse.....	24
5.2.3 Kursing og digital kompetanse.....	25
5.2.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2.....	25
5.3 Hvor viktig er kompetansetiltak for utvikling av digital kompetanse?.....	26
5.3.1 Kompetansetiltak... ..	26
5.3.2 Kommunisere kompetanseutviklingen og læring... ..	27
5.3.3 Fremtidig kompetanseutvikling... ..	28
5.3.4 Eksterne kompetansetiltak... ..	29
5.3.5 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3.....	30
6.0 Konklusjon... ..	31
7.0 Refleksjon av egen oppgave.....	34
8.0 Litteraturliste.....	35

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	37
-------------------------------	----

## **Tabeller og figurer:**

2.7 Digital kompetanse i en organisasjon... ..	6
3.5 Kriterier til informanter.....	9
4.1 Organizational Interaction Diamond Model... ..	13
4.1 Digital competence, background disciplines and related concepts.....	15
5.3.1 Ulike evalueringsnivå... ..	27

## **1.0 Innledning**

Innledningsvis vil vi gå gjennom bakgrunn for oppgaven og forklare hvorfor vi har valgt digital kompetanse som tema. Deretter vil vi se på våre avgrensninger for oppgaven, før vi presenterer oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil vi ta opp hvilke forskningsspørsmål som følger problemstillingen.

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Vi vil med stor grad av sikkerhet kunne si at digital kompetanse vil være viktig i fremtiden. Digitaliseringen og dens utvikling har såvidt startet, hvor verden er i en konstant endring. Nye løsninger og systemer blir utviklet og oppfunnet for hver dag som går. Ikke alle arbeidsplasser vil i fremtiden bli erstattet med roboter eller automatiserte prosesser, og det er derfor viktig å utvikle kompetansen på ulike nivå. Den raske utviklingen gjør at ansatte må oppdatere kompetansen oftere og raskere enn før, ved for eksempel kursing eller høyere utdanning. Videre er det også viktig å oppdra generasjoner som kan bruke ressursene, men også utvikle og skape noe større.

Vi mener det er viktig å ha kunnskap om digital kompetanse da det vil være mer og mer gjeldende. Gamle systemer vil til slutt bli byttet ut med enklere digitale løsninger, for eksempel slik som overgangen fra lønsslipp i papirform til elektronisk på mail eller i app. Vi ønsker at oppgaven skal reflektere det vi synes er interessant og som er aktuelt i fremtiden. Digitalisering, med fokus på opplevelse fra ansatte, herunder blant annet alder og erfaring, vil gi oss muligheten for å utforske en relevant problemstilling i arbeidsmarkedet. På denne måten vil vi få et innblikk i en arbeidshverdag og utfordringer vi kan oppleve på vår fremtidige arbeidsplass.

### **1.2 Avgrensninger**

Hovedfokuset vårt vil være kompetanse. Videre vil vi fokusere på Linda Lai sine fire kompetansekomponeanter; evner, ferdigheter, kunnskap og holdninger, og benytte disse ved en analyse. Vi har valgt å avgrense aldersgruppen blant informantene fra 25 til 55 år. Dette gjør vi for å treffe ansatte som har noen år med erfaring innen organisasjonen og som kan aktivt engasjere seg i problemstillingen vår. Det er også ønskelig å se forskjellen i kompetanse avhengig av alder. Grunnet corona-situasjonen har vi blitt tvunget til å avgrense intervjuene til

over nett. Siden digitalisering er et bredt tema vil vi avgrense oss når digitaliserings fenomenet blir en underliggende prosess. På grunn av våre avgrensninger vil vi ikke gå inn på blant annet automatisering, AI (artificial intelligence) og robotisering.

### **1.3 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål**

I vår oppgave vil vi forske på følgende problemstilling:

#### ***Hvordan oppleves digital kompetanse for ansatte i en medieorganisasjon?***

Problemstilling ble utformet på bakgrunn av vår interesse i digitale løsninger og vi hadde lyst til å finne ut av hva som lå bak disse. Videre er problemstillingen utviklet på en åpen måte, som vil si at den er noe subjektiv og preget av åpne spørsmål under intervjuprosessen. Den åpne utviklingen har ført til en prosess fylt med læring som videre har preget våre forskningsspørsmål. Vi kan med bakgrunn i dette si at vi har en eksplorerende problemstilling. I følge Tjora (2020, 133) blir det grunnet få informanter i intervjurundene vanskelig å opprette en hypotese, men gir oss heller en mulighet til å skape et bilde av arbeidslivet og hvordan fremtiden potensielt kan se ut. Videre vil begrepet kompetanse være et av våre hovedområder som vi ønsker å benytte til å forklare behovet for videre digitalisering på arbeidsplassen. Vi har med bakgrunn i fokuset vårt utviklet noen forskningsspørsmål som omhandler kompetanse:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan påvirker digitale verktøy organisasjonens kompetansebehov?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan forstår en ansatt digital kompetanse og hvordan tilegnes denne kompetansen?

Forskningsspørsmål 3: Hvor viktig er kompetansetiltak for utvikling av digital kompetanse?

Vi mener forskningsspørsmålene er relevante knyttet opp mot problemstillingen og det vi ønsker å forske på. Når vi utformet forskningsspørsmålene ønsket vi å se på hva som faktisk ble gjort i organisasjonen og hva som kan forventes videre i fremtiden. Vi ønsket å undersøke sammenhengen mellom digital kompetanse og kompetansebehovene både på organisasjonens nivå, men også på individnivå. Digitalisering og kompetanse er sentrale begreper vi benytter for å besvare forskningsspørsmålene og vår problemstilling.

## 2.0 Begrepsavklaring

I denne delen av oppgaven vil vi definere ulike begrep og forklare hvorfor de er viktig for oppgaven. Vi vil blant annet gå inn på kompetanse på individ- og organisatorisk nivå, samt se på begrepet digitalisering fra et organisatorisk ståsted. Til slutt definerer vi digital kompetanse, og utvikler en modell for å se hva det innebærer for ansatte og organisasjonen.

### 2.1 Kompetanse

Kompetanse kommer fra det latinske ordet *competentia* og betyr å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater. I vår oppgave vil vi derimot benytte Linda Lai sin definisjon av kompetanse:

*“Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål”* (Lai 2013, 46).

Hun mener at kompetanse i en organisasjon er et fundamentalt element i strategier organisasjonen implementerer. Videre skiller hun mellom tre strategier som organisasjoner pleier å bruke; konsernstrategier, forretnings- eller konkurransestrategier og funksjonelle strategier. Konsernstrategier sier noe om hvilke områder man skal operere innenfor, knyttet til overordnede mål fra organisasjonen. Forretnings- eller konkurransestrategier sier noe om hvordan man skal oppnå fordeler mot sin konkurranse innenfor et spesifikt område. Funksjonelle strategier sier noe om hva oppgavene til de forskjellige delene i organisasjonen er, som produksjon, logistikk og lignende. I større organisasjoner mener hun det er viktig å ha strategier i toppen av organisasjonen som påvirker nivåene under (Lai 2013, 30-31).

Lai sin definisjon av kompetanse legger opp til at det er rettet mot individet. Hun mener at evner, kunnskaper og ferdigheter er kjerneelementene i kompetanse. Videre mener hun også at holdninger er viktig for kompetanse, men her er det noe mer uenighet blant forskere om betydningen av meninger, innstillinger og verdier. Vi vil se på holdninger som en avgjørende del av kompetansebegrepet, fordi vi mener det spiller en viktig rolle i å utnytte det potensiale en ansatt kan ha (Lai 2013, 46-47). Videre vil vi se på disse fire komponentene fra et individs ståsted.



## **2.2 Ferdigheter**

Linda Lai definerer ferdigheter som:

*“Evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål” (Lai 2013, 49).*

Begrepet omfatter både de ferdighetene som er observerbare og ikke observerbare. Med dette mener hun at ferdigheter som regel er praktiske og kan knyttes opp mot en handling. For eksempel kan dette være å kunne bruke IKT-verktøy, være god på koding eller kunne bygge en PC. Alle eksemplene kan lett observeres og måles. På en annen side kan ferdigheter også omfatte det vi ikke tenker over, for eksempel å kunne lese en situasjon eller å være omstillingsdyktig. Dette vil være vanskeligere å observere og måle. Ferdigheter er knyttet opp mot læring i form av imitering, øvelse over tid eller observasjon. Med dette mener hun at ferdigheter kan utvikles og trenes opp, noe som kan knyttes opp mot taus kunnskap til et individ (Lai 2013, 49).

## **2.3 Kunnskaper**

Kunnskaper referer til hva en person har av informasjon. Man kan se på det som harddisken til et menneske. Kunnskap er også noe som “blir en del av deg selv” over tid, som vil si at kunnskap kan være taus og noe vi ikke tenker over, som for eksempel å sykle. Dette blir viktig å være observant på når det kommer til arbeid med kunnskap. Skal man jobbe med for eksempel digitale verktøy, blir utfordringen å endre den tause kunnskapen over til noe mer praktisk, altså eksplisitt kunnskap (Lai 2013, 498).

## **2.4 Evner**

Evner refererer til om et individs egenskaper, talenter og kvaliteter er stabile eller ikke. Dette vil påvirke individets mulighet til å utføre arbeid eller tilegne seg nye ferdigheter, holdninger eller kunnskaper på en negativ eller positiv måte. Denne komponenten er kanskje mest knyttet opp mot personligheten og kan dermed måles i femfaktormodellen (Engvik og Clausen 2011). Evner er dermed en stabil komponent og forandrer seg mindre enn ferdigheter, kunnskaper og holdninger. Det vil si at når man prater om evner så prater man gjerne om hvordan man kan

utnytte evnene sine, i stedet for å utvikle dem. Grunnet dette burde evner tas i betraktning når man velger ansatte til forskjellige prosjekter eller oppgaver (Lai 2013, 50).

## **2.5 Holdninger**

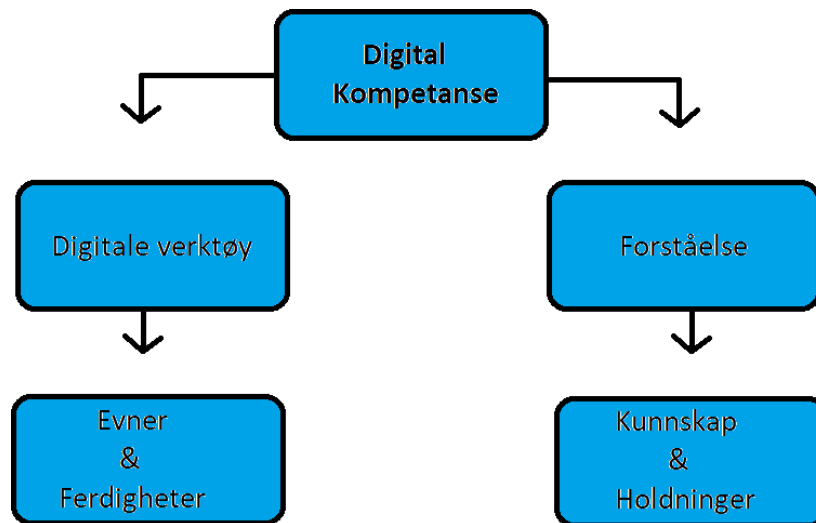
Holdninger handler i bunn og grunn om personen er kompetent til å begynne med. Med dette mener vi at hvis man ikke har en riktig holdning til det man gjør, kan det føre til at man ikke er kompetent nok til å utføre arbeidet. Dette omhandler holdninger hvor personen ser feil ved seg selv, ikke er motivert og ikke har tillit til egen evne eller lav mestringstro. Holdninger kan også handle om mer jobbrelevante ting, som for eksempel at man vil hjelpe sine kolleger, ønsker å prestere høyt eller er villig til å forandre eller utvikle seg selv og lignende. Med bakgrunn i dette vil holdninger være en av de aller viktigste kompetansekompomentene (Lai 2013, 51).

## **2.6 Digitalisering**

Store norske leksikon definerer digitalisering som *“å legge til rette for generering av digital informasjon samt håndtering og utnyttelse av informasjon ved hjelp av informasjonsteknologi”* (SNL, 2019). Man kan også se begrepet i en organisatorisk sammenheng. Espen Andersen og Ragnvald Sannes, to forskere ved Handelshøyskolen BI, definerer digitalisering i en organisasjon som *“transformasjonen fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodellen og praksis samt organisasjonen og prosesser er designet for å utnytte dagens og morgendagens teknologi”* (Andersen og Sannes 2018, 1). I oppgaven vil vi bruke denne definisjonen av digitalisering for å sammenligne kompetanse i forhold til organisasjoner.

## **2.7 Digital kompetanse**

Digital kompetanse kan være et vanskelig begrep å definere. I følge Liisa Ilomäki, Anna Kantosalo og Minna Lakkala (2011) er dette fordi det ikke er utført tilstrekkelig forskning på feltet. Forskningen som er gjort er ofte limitert i mengde data som blir innsamlet eller ikke godt nok definerte begreper. Dette fører til at det ikke er nok empirisk data til å verken validere innholdet i begrepet eller dens strukturer (Ilomäki, Kantosalo og Lakkala 2011, 6). Med bakgrunn i dette vil vi i oppgaven bruke en selvutviklet modell for å få best frem hva vi ser etter når vi prater om digital kompetanse.



Figur 1.0 Digital kompetanse i en organisasjon

I denne modellen deler vi digital kompetanse opp slik at man ser på den praktiske og den subjektive siden av begrepet. Vi vil benytte denne modellen i vår analysedel for å forklare hvordan digital kompetanse oppleves på en arbeidsplass. Med *forståelse* mener vi det som er subjektivt, og vi ser på begrepet i forhold til kunnskap og holdninger (Lai, 2013). Med *digitale verktøy* mener vi alt de ansatte fysisk benytter i hverdagen knyttet opp mot digital kompetanse. Dette betyr at man trenger evner og ferdigheter for å bruke disse verktøyene (Lai, 2013). Det er med bakgrunn i denne modellen vi kommer til å se på begrepet digital kompetanse.

### **3.0 Metode**

Grunnet corona-situasjonen har vi måttet bytte om fra planlagte intervjuformer til nettbaserte intervju over skype, teams eller zoom. Vi opplever at ved nettbaserte intervju er det vanskelig å fange opp informantens faktiske mening. Det er vanskeligere å lese kroppsspråk på video, og noen spørsmål kan være vanskelig for informanten å forstå. På en annen side opplever vi at nettbaserte intervju har ført til at informanter som er mer introverte lettere kan føle seg trygg og dele mer informasjon.

#### **3.1 Kvalitativ metode**

I denne oppgaven har vi valgt å ta i bruk en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ forskning blir preget av betydelig følsomhet overfor hvilken kontekst metoden blir brukt i (Tjora 2020, 15). Tjora forklarer at under kvalitativ forskning er man tett på forskningsobjektene, enten de deltar som informanter i en intervjuundersøkelse eller deltar i situasjoner der det gjøres observasjon. Nærheten med informantene gjør denne typen forskning spesiell fordi hver enkelt informant har ulike oppfatninger av samme situasjon, men med dette kommer det også noen utfordringer. Videre sier Tjora (2020, 17) at innenfor mye kvalitativ samfunnsforskning har formen dybdeintervju nærmest endt opp som et standardvalg når det kommer til datagenerering (datainnsamling). Dette er også den formen for intervjuer vi har endt opp med å bruke til å samle inn data for å få et helhetlig bilde av forskningsobjektet og deres oppfatning. Kvalitativ metode hjelper oss også til å få et innblikk i standpunkter og argumenter fra informantene, som vi vanligvis ikke ville fått frem dersom vi for eksempel hadde tatt i bruk surveyundersøkelser.

#### **3.2 Dybdeintervju**

Vi valgte å bruke dybdeintervjuer for å komme tett på informantene og hente ut så mye informasjon som mulig. Målet med med dybdeintervjuer er helt enkelt å skape en situasjon for åpen dialog som omhandler noen spesifikke temaer som vi som forskere har satt på forhånd (Tjora 2020, 113). Ved å skape et slikt miljø mellom forsker og informant vil vi prøve å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger rundt temaene som blir diskutert. I dybdeintervjuer bruker man åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å selv-reflektere og gå i dybden med svarene sine. Disse intervjuene strekker seg fra 45 minutter til over en time. Vi vil bruke dybdeintervjuer til å studere meningene, holdningene og erfaringene til informantene.

Dette vil sette lys på informantens oppfatning av en situasjon og vi kan se det fra deres ståsted (Tjora 2020, 114). Ved dybdeintervjuer er det viktig at man klarer å skape en avslappet stemning hvor informanten føler seg trygg og kan åpne opp om sine personlige erfaringer. Man vil skape et miljø hvor informanten kan tenke høyt og snakke fritt. Her er det viktig at forskeren klarer å styre samtalen fremover, slik at intervjuet ikke stopper opp. Vi hadde i utgangspunktet et ønske om å roe ned atmosfæren ved å ta med kaffe og kaker, men vi måtte underveis endre og benytte en digital tilnærming. Intervjuene ble noe preget av omstillingen, og det var utfordrende å skape tryggheten vi ønsket å oppnå.

### **3.3 Generalisering**

Målet med oppgaven blir å finne ut hvordan en stor medieorganisasjon opplever digital kompetanse. Tjora (2020, 238) forklarer at i motsetning til kvantitativ forskningsmetode, hvor man benytter en statisk form for generalisering, må man i kvalitativ forskning tenke på en annen måte. Det vil ta altfor lang tid å drive dybdeintervjuer med en stor del av populasjonen i bedriften. Metoden for å måle generalisering i kvalitativ forskning er ikke en satt mal, fordi man kan bruke informasjonen på ulike måter. Som det er nevnt tidligere vil man under kvalitative intervjuer forsøke å finne ut personens egen oppfatning. Tross egne oppfatninger kan ikke organisasjonen skreddersys til å passe hver enkelt ansatt. Tjora understreker videre at generalisering ikke bør bli begrenset til hverken overførbarhet eller statisk generalisering fordi hvert enkelt forskningsstudie er unikt og ulikt (Tjora 2020, 238-239). I vår oppgave vil ikke funnene representere alle i organisasjonen, bare noen få utvalgte.

### **3.4 Rekruttering av informanter**

Når vi skulle velge ut informanter til vår forskning så vi først på om noen hadde erfaring på området vi forsket på, altså digital kompetanse. Vi ville også se på informanter som arbeidet utenfor dette området for å sammenligne hvordan det generelle kompetansenivået lå i forhold til en som jobbet direkte med dette. Vi så i hovedsak på ledere i forskjellige avdelinger, men også på deler av organisasjonen som har ansatte uten lederansvar. Tjora (2020, 130) forklarer at hovedregelen for utvalg av informanter til kvalitative intervjustudier er at informanten bør kunne uttale seg reflektert rundt det aktuelle temaet. Dette utvalget blir kalt strategisk eller teoretisk utvalg. Personene som blir brukt i undersøkelsen er ikke tilfeldige utvalgte slik som i kvantitative

surveyundersøkelser. Informanter representerer først og fremst seg selv og sin rolle i organisasjonen, men senere i analysen vil personen representere et syn eller en posisjon. Mange kvalitative forskningsstudier er eksplorerende og prøver å fange opp en bred mengde data ved å intervjuer ulike informanter med samme tematikk (Tjora 2020, 130). Dette var noe vi hadde i bakhodet når vi rekrutterte informanter og det var viktig at spørsmålene kunne stilles likt til samtlige av de utvalgte, uansett hvor i organisasjonskartet vi hentet dem fra.

### 3.5 Utvalg

Før vi tok kontakt med informantene satt vi opp noen kriterier vi ønsket de skulle oppnå. Med tanke på vår problemstilling er vi ute etter hva informantene har erfart eller opplevd.

Informantene er valgt basert på et sosialkonstruktivt perspektiv, som vil si at vi er opptatt av hvordan informanten forstår sin virkelighet, skaper mening eller tilpasser seg basert på sine erfaringer eller opplevelser (Tjora 2020, 115). Dette, sammen med tidsbegrensning og coronasituasjonen, har resultert i følgende kriterier:

Kriterier til informanter
1. Jobber digitalt (kan bruke digitale verktøy og ha grunnleggende digitale ferdigheter)
2. Har vært med på endring innenfor egen organisasjon
3. Ha engasjement for digitale løsninger
4. Jobbet i stillingen sin minimum 3 år
5. Jobbet noe med kompetansetiltak (ikke et krav, men ønskelig)
6. Alder mellom 25-55

Tabell 3.6.1 Kriterier til informanter.

Ved å benytte disse kriteriene mener vi at utvalget vårt er representativt for de fleste aldersgrupper og stillinger innenfor en medieorganisasjon. Vi har også valgt informanter basert på deres vilje og glede til å være med i prosessen, altså finne informanter som virket genuint

interessert i vår problemstilling. Det var viktig for oss at informantene kunne gi mest mulig informasjon, men også at de var villig til å dele denne informasjonen med oss. At informantene kunne gi relevant informasjon ble også betydelig for oss, dermed ble punkt fem i tabellen over viktig. Vi endte til slutt opp med fire informanter fra samme organisasjon. Vi valgte å holde oss til en organisasjon når både tidsbegrensning og corona-situasjonen gjorde det mest relevant.

### **3.6 Etikk og anonymitet**

Tjora gir etiske og moralske retningslinjer til metoden vi skal bruke, først og fremst i forhold til å ikke skade informantene (Tjora 2020, 175). Aspekter som tillit, konfidensielt, respekt og gjensidighet vil definere hvordan vi stiller oss til informantene i dette prosjektet. Det som er spesielt med kvalitativ forskning er at vi kommer tett på informantene, og vil under forskningen utvikle et tillitsforhold. Dette kan skape forventninger til oppgaven som informant, og samtidig oppleves som en forpliktelse til å gi gode svar. Vi vil før intervjuene spørre informantene om vi har tillatelse til å ta opptak av samtalen, samtidig som vi informerer om at opptakene blir anonymisert og ikke brukt utenom bacheloroppgaven. Vi vil også sladde ut navnene til informantene om det skal være ønskelig og heller referere til dem som intervjukandidat N1, N2, N3 og N4. Som nevnt innledet vi intervjuene med spørsmål om tillatelse til opptak. Videre forklarte vi at vi vil sikre opptakene slik at de ikke kommer på avveie. Først etter vi har fått en skriftlig vurdering på forskningen vår vil vi slette alle opptak og det transkriberte materialet. På denne måten hindrer vi at dataen vi har generert blir brukt av noen andre og identitetene holdes skjult fra uvedkommende. Grunnet corona-situasjonen og tidsbegrensninger var det vanskelig å få signaturer på samtykke. Vi forklarte utfordringen til informantene før intervjuet begynte, og muntlig samtykke ble krevd fra vår side.

### **3.7 Datainnsamling**

Vår problemstilling har hele veien styrt metoden vår, og dermed ble det viktig for oss å ha åpne dybdeintervjuer. Ved å gjøre dette gir vi informantene mulighet til reflektere over spørsmålene og unngå noen form for påvirkning fra for eksempel gruppeintervju. Samtidig ble det viktig for oss å prøve å unngå påvirkning av informanten når vi stilte spørsmål, som vi vet kan være en fare i individuelle intervjuer (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2018, 116). I følge Tjora (2020) er målet med å samle inn data på denne måten å skape en avslappet stemning hvor informantene får lov til

å tenke og prate om egne erfaringer, hvor digresjoner kan forekomme. Vi startet så med å avtale intervjuer på arbeidsplassen til informantene, hvor vi fikk muligheten til å låne et konferanserom. Videre var planen å ta med kaffe og kaker for å skape en mer avslappet situasjon med informanten. Dette ble det gjort noen forandringer på som vi skal se på i neste seksjon.

### **3.8 Gjennomføring av intervjuer**

Vi havnet i en spesiell situasjon da vi hadde avtalt fysiske intervjuer på deres arbeidsplass på gitte tidspunkt. Når epidemien kom måtte vi raskt omstille oss til å gå over digitalt. Som tidligere nevnt har digitale intervjuer gitt både fordeler og ulemper. Vi klarer ikke å lese kroppsspråk like godt på video i forhold til et fysisk intervju. På en annen side vil også introverte informanter kunne prate mer fritt. Tjora forklarer at samtaleaspektet kan forsvinne ved en digital tilnærming og som hovedregel skal man prøve å unngå å bruke telefon når det kommer til dybdeintervjuer (Tjora 2020, 169). Etter retningslinjer fra folkehelseinstituttet hadde vi intet annet valg enn å ta intervjuene digitalt. Vi hadde allerede avtalt intervjuene flere uker før selve gjennomføringen. Når vi lærte at vi ikke kunne gjennomføre intervjuene fysisk, men i stedet nettbasert valgte vi å gå over spørsmålene våre igjen. Dette fikk oss til å gå grundig gjennom ordlyden av spørsmålene, slik at intervjuet kunne gjennomføres uten problemer. Tilbakemeldinger vi fikk av informantene i ettertid var at de var imponert over majoriteten av spørsmålene våre. En negativ faktor vi opplevde under intervjuene var støy. Intervjuene ble gjennomført ganske tett på at alle ble satt i karantene, så naturlig nok var det flere mennesker i rommet under intervjuene. Vi kunne høre støy fra andre mennesker i leiligheten, inkludert små barn. Det endte opp med at vi måtte repetere en håndfull av spørsmålene slik at informanten kunne fange opp hva vi spurte om. Organisasjonen vi intervjuet hadde allerede tatt i bruk digitale møter fra før, så det var lite problemer når det kom til det tekniske i oppstartsfasen.

### **3.9 Analyse av data**

Den kvalitative analysen har som mål å få leser til å få økt kunnskap om tematikken som undersøkes, uten å ha gått gjennom data som ble generert fra intervjurundene. Kvalitativ analyse krever mye arbeid, og man må kunne arbeide systematisk med materien. Det er mye intenst tankearbeid i tillegg til at man må ta høyde for sensitivitet for hva som finnes i empiriene utover problemstillinger og forventninger. Utover dette må også forskeren tenke over etikk og



anonymitet. Å analysere betyr at forsker går gjennom den innsamlede dataen og arbeider med den ved å diskutere eller drøfte hvordan informasjonen svarer på problemstillingen (Andersen 2018).

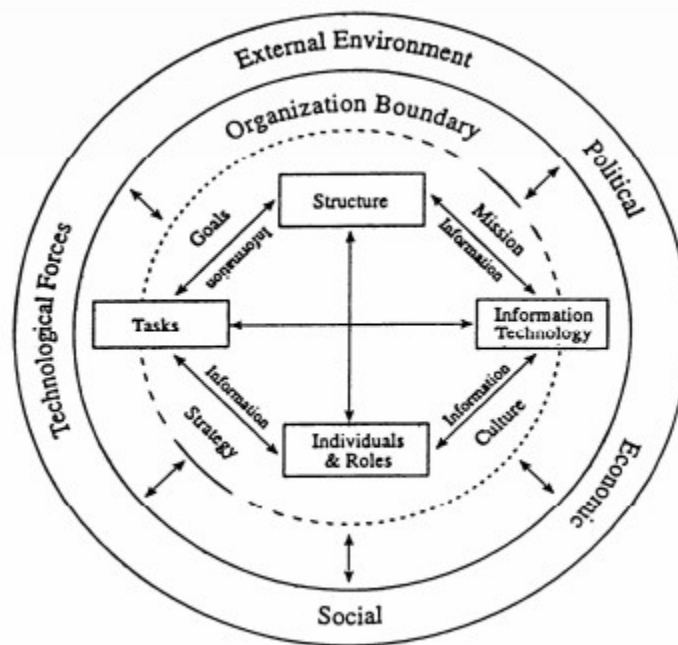
Etter å ha gjennomført intervjuene transkriberte vi alt som ble sagt i intervjurundene, og kategoriserte dem med navn og deres anonyme navn N1, N2, N3 og N4. Etter vi hadde transkribert dataene fargekodet vi dem inn i tre kategorier: grønn, rød og blå. Grønn betyr det aller viktigste innholdet, altså saker som vi må ha med i oppgaven vår. Rød betyr interessante sitater eller opplevelser/fortellinger fra arbeidslivet. Tilslutt har vi blått som betyr teoretisk innhold eller faglig innhold som vi lett kunne linke sammen med teori vi hadde samlet fra før av. Fargekodingen hjalp oss med å redusere dataen til det mest kritiske innholdet av intervjuene og ga oss mulighet til å dele opp dataen vår. Deretter gikk vi videre til å se på sammenhenger mellom det de forskjellige informantene sier, som for eksempel hvor de svarer likt og hvor er det forskjellige oppfatninger av samme tema.

## 4.0 Litteratur

Vi ønsker i denne delen av oppgaven å komme med en utdypning av de viktigste punktene i oppgaven vår. Vi vil gå mer i dybden på digital kompetanse, både i praksis og i arbeidslivet. Her vil vi ta for oss OID-modellen og PIAAC-undersøkelsen. Etter dette nevner vi regjeringens definisjon av digital kompetanse. Videre går vi inn på kompetanseutvikling og hvordan ansatte kan lære på best måte.

### 4.1 Digital kompetanse

For å forstå begrepet digital kompetanse vil vi ta utgangspunkt i en modell av Dianne Wigland, kalt OID-modellen (organizational interaction diamond model) (Wigland 2007, 3).



Figur 2.0 Organizational Interaction Diamond Model

Modellen tar først for seg fire variabler som blir presentert av Leavitt som Leavitt's diamant. Her blir struktur, menneske, oppgave og teknologi presentert som gjensidige og påvirker hverandre innen en organisasjon. Likevel er ikke modellen tilstrekkelig når det kommer til dagens digitaliserte kultur. OID-modellen ser på flere ytre faktorer, som mer informasjonsflyt mellom komponentene på grunn av teknologi, påvirkning av organisasjonens mål, kultur, oppdrag eller

strategier. Målet med modellen er å dra full nytte av teknologi, samt forstå samhandlingen og effekten av disse komponentene i organisasjonen (Wigland 2007).

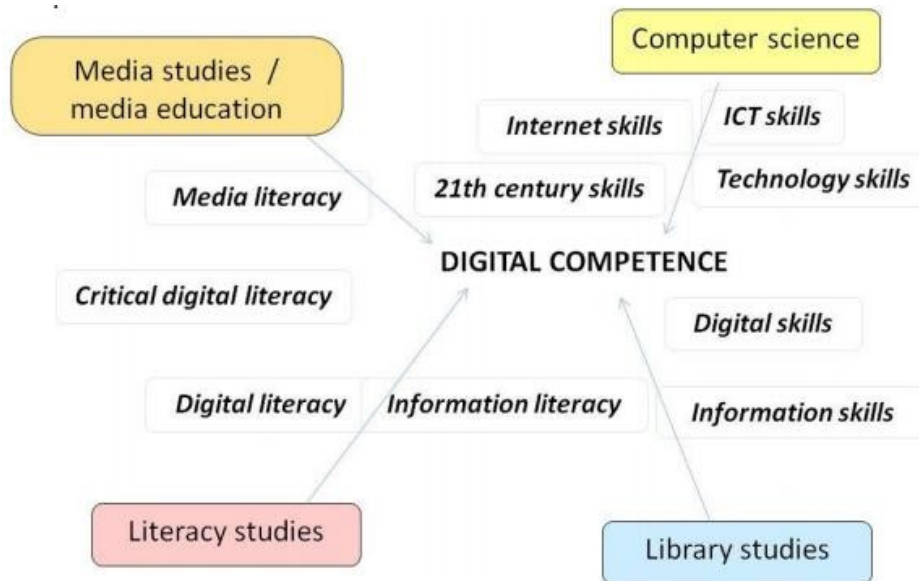
Liisa Ilomäki, Anna Kantosalo og Minna Lakkala (2011) har i en rapport fra EUN Partnership AISBL prøvd å svare på spørsmålet “what is digital competence?”. Dette gjør de ved å spørre spørsmål til undervisning-, psykologi- og atferdsbasert forskningsdatabaser. Til sammen brukte de 20 forskningsartikler, 8 politisk artikler eller andre ikke-empiriske artikler og rapporter til å skrive egen rapport (Ilomäki, Kantosalo og Lakkala 2011, 8-9). I rapporten fremkommer det at digital kompetanse er et konsept som ofte blir sammenlignet som teknologibaserte ferdigheter. Hvordan man bruker ferdighetene har flere forskjellige betegnelser: IKT-ferdigheter, informasjonsteknologiske ferdigheter, teknologiske ferdigheter, 21-århundre ferdigheter, informasjons leseferdigheter, digitale leseferdigheter og digitale ferdigheter. Disse betegnelse kan ofte være ganske smale og forandringer i kultur og samfunn gjennom teknologi vil videre ha en effekt på betegnelse. I følge rapporten er den nyeste og bredeste betegnelsen på digital kompetanse at det ikke bare handler om digitale ferdigheter, men også har et mer samfunns- og følelsesmessig aspekt når det kommer til bruk og forståelse av digitale enheter (Ilomäki, Kantosalo og Lakkala 2011).

Videre skiller rapporten mellom tre konsepter som er tett knyttet til digital kompetanse:

1. **Digital Literacy (digital leseferdigheter)** - Et konsept som er eldre enn digital kompetanse og ofte blir brukt som et synonym for dette. Det er foreslått at digitale leseferdigheter er en persons evne til å effektivt utføre oppgaver i et digitalt miljø. Her representerer *digital* informasjon i numerisk form. *Literacy* betyr evnen til å lese og tolke media, reprodusere bilder gjennom digital manipulasjon og kunne evaluere og bruke ny kunnskap man har fått gjennom digitale miljøer (Ilomäki, Kantosalo og Lakkala 2011, 3-4).
2. **Literacy skills for the twenty-first century (leseferdigheter for det tjuende århundre)** - Ligger nærme digital kompetanse og er basert på ferdigheter. Noen av disse ferdighetene består av:
  - a. *Multitasking* - evnen til å bytte fokus og være obs på miljøet rundt seg.
  - b. *Networking* - evnen til søke etter, spre eller lage informasjon.

- c. *Play* - eksperimentere med sine omstendigheter som en form av problemløsning (Ilomäki, Kantosalo og Lakkala 2011, 4).
3. **Digital Divide (digital skillet)** - Man bruker gjerne begreper som digital kompetanse- eller ferdigheter til å forklare et digitalt skille. Et digitalt skille ble originalt brukt til å se på sosiale grupper og deres tilgang på digitale enheter. Nå blir det også brukt til å se på rollen til både sosiale og kulturelle omstendigheter og kompetanse når man bruker digitale ressurser (Ilomäki, Kantosalo og Lakkala 2011, 4).

Gjennom disse konseptene har rapporten utformet en modell for digital kompetanse og hvordan det er knyttet til relaterte konsepter og bakgrunns disipliner:



Figur 3.0 *Digital competence, background disciplines and related concepts*

I rapporten konkluderer de med at digital kompetanse er et voksende konsept og er knyttet til utvikling av teknologi, politiske mål og forventninger til et individ som et medlem av et kunnskapssamfunn. Digital kompetanse består av teknologiske ferdigheter til å bruke digital teknologi, evnen til å bruke teknologien på en meningsfull måte når man arbeider, studerer eller til hverdags, og evnen til å kritisk evaluere digital teknologi og motivasjon til å delta i en digital kultur. Digital kompetanse blir ansett som en kjernekompetanse i mange politiske papirer, men fra forskningens synspunkt er det ikke enda et standardisert konsept (Ilomäki, Kantosalo og Lakkala 2011, 5).

## **4.2 Digital kompetanse i praksis**

I en forskningsartikkel skrevet av Charlotte Shahlaei, Masood Rangraz og Dick Stenmark (2017) beskrives det hvordan digitalisering har en effekt på dannelse av kompetanse i organisasjonen. Her fremkommer det at digitalisering av arbeidsplassen ikke nødvendigvis krever “ny” kompetanse, men heller at det er nye former av den samme kompetansen som eksisterer sammen med de gamle formene. Det nevnes her at bruken av begrepet “digital kompetanse” for å forstå kompetanse i en digitalisert arbeidsplass er vanlig. Med dette mener de at fokuset ligger på samhandling mellom begrepene kompetanse og digitalisering, og at begrepet ofte blir direkte knyttet opp mot bruk av digitale verktøy. De vil heller se på digital kompetanse med fokus på de praktiske tiltakene og se på hvordan kompetanse utvikles i lys av digitalisering, i stedet for at det ene begrepet er avhengig av det andre (Shahlaei, Rangraz og Stenmark 2017, 207).

## **4.3 Digital kompetanse i arbeidslivet**

PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) er en internasjonal undersøkelse som ser på kompetanse hos voksne. Undersøkelsen tar for seg problemløsning med IKT på lik linje med leseferdigheter og tallforståelse. 40 land er med i PIAAC 1, og når man sammenligner Norge med 23 andre land er Norge på plass nr. 4 i IKT-ferdigheter. Metoden som ble brukt var besøksintervju hos 5000 personer i Norge, som gir et representativt utvalg hos personer mellom 16-65 (PIAAC 2013).

Videre tar en rapport fra Fafo for seg PIAAC undersøkelsen for å se på digital kompetanse i Norge (Aspøy og Andersen 2015). I rapporten kommer det frem at PIAAC undersøkelsen viser at digitale ferdigheter er høyest blant de yngste og når man har høyere utdanning. Videre viser rapporten at de som er 55 år og eldre viser størst sammenheng mellom arbeid og digitale ferdigheter. Rapporten konkluderer med at både utdanningsnivå, innvandringsbakgrunn, kjønn, alder og IKT-bruk på jobben henger sammen med digitale ferdigheter. Kvinner har svakere ferdigheter enn menn, særlig der bruk av IKT er grunnleggende. Ikke-vestlige innvandrere skårer lavere uansett hva slags utdanningsnivå de har. De som har gått på videregående med studieforberedende skårer bedre enn de som er utdannet yrkesfaglig. Alder kan også ha stor

betydning for hvor høy digital kompetanse man har, og de over 55 har svakest ferdigheter også der jobben krever avansert bruk av IKT (Aspøy og Andersen 2015, 25-26).

#### **4.4 Regjering: digital kompetanse**

I Meld. St. 23 (2012-2013) kommer regjeringen frem med at det er en sosial faktor i å tilegne seg digital kompetanse. Har man ikke utdanning eller jobb vil utgangspunktet for å tilegne seg digital kompetanse være lavere. Det kommer ikke frem hvilke forhold som ligger til grunn hos disse sosiale gruppene. Videre betegner stortingsmeldingen digital kompetanse som *“evnen til å forholde seg til og bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte”*. Det kommer også frem at *“kompetanse er heller ikke statisk, men må endre seg i takt den teknologiske utviklingen”* (Meld. St. 23 2012-2013).

#### **4.5 Kompetanseutvikling**

Linda Lai (2013, 117) forklarer at kompetanseutvikling dreier seg om tiltak for å oppnå eller forsterke læring i organisasjonen. Videre forklarer hun at kompetanseutvikling også er utforming og gjennomføring av tiltak for å lære en eller flere ansatte noe nytt. En stor del av kompetanseutviklingen skjer gjennom arbeidslivet og vi finner dem utenfor strukturerte læringsarenaer. Organisasjoner kan ikke tilegne seg kunnskap, ferdigheter eller holdninger og utviklingen må gjennom de ansatte. Man kan se på atferd som et produkt av læring, og er en målbar indikator på læringen. Linda definerer læring som:

*“Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse - i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger - som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial”* (Lai 2013, 119)

For å utvikle kompetansen i en organisasjon krever det både ny, supplerende kompetanse eller endring i tidligere kompetanse. Knyttet opp mot vår problemstilling vil det være relevant å lære ansatte ny kompetanse i form av digitale ferdigheter. Deres nåværende kompetanse vil være forskjellig, og ansatte kan oppleve å lære nytt i ulike tempo. Lai (2013, 124) viser til ti læringsmetoder som er aktuelle i forbindelse med kompetanseutvikling, og knyttet opp mot problemstillingen vår er veiledning og IKT-basert læring mest relevant. Veiledning finner gjerne sted på arbeidsplassen, og innebærer at det utpekes en veileder som skal overføre sin kompetanse

til en annen medarbeider. Videre kan veiledningen også benyttes mer målrettet underveis i arbeidsforholdet, for eksempel for å lære opp i bruk av ny teknologi. Denne læringsmetoden kan knyttes opp mot observasjonslæring, som innebærer at man observerer og imiterer andre i omgivelsene. Som tidligere nevnt er det ofte sjefene som innehar den største kompetansen som skal læres videre, og som gjerne oppfattes av ansatte som kompetente rollemodeller. IKT-basert læring er i dag et integrert læringstiltak, og mange programmer gjennomføres ved hjelp av elektroniske verktøy. Hvor god læringen blir avhenger av hvordan man benytter metoden og tar hensyn til andre læringsprinsipper (Lai 2013, 130).

Ved kompetanseutvikling er det avgjørende å ha kjennskap til faktorer som hemmer eller fremmer mulighetene for læring. Personlige egenskaper har betydning for en medarbeiders læringsmotivasjon, blant annet om man betrakter seg som i en relevant rolle. Noen voksne, særlig eldre, kan se på læring som noe som ikke er aktuelt for en selv. Egenskaper hos gruppen en medarbeider er knyttet til vil også påvirke mulighetene for læring, hvor tilbakemeldinger og normer har en spesiell betydning. Også egenskaper ved organisasjonen vil påvirke muligheter og motivasjon, for eksempel faktorer som omgivelser og teknologi (Lai 2013, 132). Et annet viktig moment å ha kjennskap til er tiltak, og om de skal gjennomføres internt eller eksternt. Interne tiltak innebærer tiltak hvor både arrangører og deltakere er hentet fra egen organisasjon. Eksterne tiltak kan være kurs eller program som tilbys av kompetansesentre. Her vil faktorer som tid, finansielle midler og intern kompetanse ofte være styrende for hvordan tiltakene gjennomføres (Lai 2013, 148).

## 5.0 Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss litteratur og sammenligne med vår data. Vi gjør dette ved å drøfte og konkludere våre tre forskningsspørsmål.

### 5.1 Hvordan påvirker digitale verktøy organisasjonens kompetansebehov?

Her vil vi se på hvordan en organisasjon bruker digitale verktøy og hvordan verktøyene påvirker de ansatte. Vi vil også se på hvordan digitale verktøy står i forhold til digital kompetanse, hvordan de påvirker eldre og hvordan de opplæres, for å til slutt kunne svare på hvordan digitale verktøy påvirker kompetansebehovene til organisasjonen. Evner og ferdigheter er de kompetansekompomentene som vi kommer til å bruke mest for å drøfte dette.

#### 5.1.1 Er å benytte digitale verktøy å inneha digital kompetanse?

I denne delen av oppgaven vil vi se på digitale verktøy og hva som skiller digitale verktøy fra digital kompetanse. Alle respondentene sier de bruker digitale verktøy på sin arbeidsplass daglig. Når respondenten blir spurt om hva de legger i begrepet digital kompetanse sier N3 *“hva jeg legger i begrepet så tenker jeg først og fremst på en evne til å bruke de verktøyene til å gjøre den jobben du skal gjøre”*. N1 presiserer at *“jeg tror ikke først og fremst når vi begynte å snakke om digital kompetanse i organisasjonen så var det veldig mye snakk om de digitale verktøyene. Så har vi sett at det er egentlig ikke det som gir effekt på å utvikle digital kompetanse”*. Vi ser her at når man prater om digitale verktøy er det ofte prat om digitale kompetanse i organisasjonen. Dette stemmer bra med regjeringens definisjon som er skrevet i Meld. St. 23 (2012-2013), hvor det blir definert som *“evnen til å forholde seg til og bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte”*. Samtidig sier N1 at det er *“egentlig ikke det som gir effekt på å utvikle digital kompetanse”*. Her kommer rapporten til Liisa Ilomäki, Anna Kantosalu og Minna Lakkala inn, hvor det blir sagt at den nyeste definisjonen på digital kompetanse ikke bare består av digitale ferdigheter, men også emosjonelle og sosiale aspekter for å kunne forstå det digitale verktøyet (Ilomäki, Kantosalu og Lakkala 2011). Dette støttes også opp i forskningsartikkelen til Charlotte Shahlaei, Masood Rangraz og Dick Stenmark (2017) som mener at digital kompetanse ofte blir for knyttet opp mot digitale verktøy, og at man heller burde se på begrepet i lys av digitalisering og ikke motsatt. Det blir dermed viktig se på digital kompetanse som noe mer enn bare de digitale verktøyene som blir tatt i bruk på arbeidsplassen.



I samme artikkel står det at ny kompetanse på arbeidsplassen ikke alltid trenger å være “ny”, men kan heller være nye former av allerede eksisterende kompetanse (Shahlaei, Rangraz og Stenmark 2017). I lys av dette legger N4 til at *“det handler om å ha den nødvendige kompetansen til og forstå og kunne liksom utnytte de verktøyene man bruker sånn sett”*. Her kan vi se hvordan digitale verktøy ligger tett opp til digital kompetanse, men at det blir viktig å skille dem likevel. Ved å se på digital kompetanse som noe mer enn bare et verktøy ser man også lettere de sosiale aspektene som ligger ved begrepet. Et eksempel på dette kan være når organisasjonen vi hadde kontakt med skulle implementere nytt intranett. N3 forteller *“at det på en måte bare var å skru på, men det krevde, det krevde ganske grundig implementering og innføring for da, vi er jo nesten 4000 ansatte. Både for ledere og mellomledere som skulle forholde seg til dette, men også for ansatte som skulle forholde seg til informasjon på en intern måte”*. Den tekniske kompetansen om hvordan systemet fungerer er her altså ikke nok, det krever en dypere forståelse. N3 fortsetter *“vi gikk fra et sånt veldig tradisjonelt intranett som veldig mange arbeidsplasser har [...] vi skrudde på workplace hvor dialogformen og formidlingsformen er noe helt annet”*. Vi ser altså at evner og ferdigheter ikke er nok for å forstå digitale verktøy på en arbeidsplass. Kunnskaper, holdninger og dypere forståelse spiller også en rolle.

### *5.1.2 Alder og digitale verktøy*

Her vil vi se på hvordan digitale verktøy påvirker de som er eldre og hvordan en organisasjon jobber med å legge til rette for tilegning av digital kompetanse for eldre. N3 sier at *“jeg føler jeg at vi fortsatt er der at mye av den kompetanseutviklingen skjer gjennom erfaring og bruk. Og det er kanskje derfor det har vært litt sånn i mange år at sosiale medie ekspertene er alltid de yngste på kontoret, fordi det er de som bruker de verktøyene og bruker de nyeste verktøyene”*. Dette kan stemme med VOX sin undersøkelse om IKT-bruk, som nevnes i Aspøy og Andersen sin rapport om digital kompetanse. Her kommer det frem at høy alder og pensjonering har størst sammenheng med dårlig eller svak digital kompetanse. Samtidig viser PIACC-undersøkelsen at de som er i de yngste aldersgruppene, har utdanning og er i arbeid har høyest digitale ferdigheter (Aspøy og Andersen 2015). N3 fortsetter med å si *“alder har ikke så mye å si, der tror jeg det er andre personlige egenskaper da fordi der er vi sikre. Også er det ja kanskje det er større sjanse*

*at en på 30 er ligger foran noen på 55, men jeg tror ikke forskjellen er så dramatisk da så da tror jeg kanskje ja andre evner og ferdigheter spiller mer inn da.”* Dette kan også ses i lys av Aspøy og Andersen sin rapport hvor det nevnes at når man måler digitale ferdigheter så veier alder noe opp for lavere utdanning (Aspøy og Andersen, 2015). Man kan si at andre faktorer som erfaring, evner eller ferdigheter som man kan anskaffe på arbeidsplassen også spiller en rolle.

Når vi prater om hjemmekontor og hvordan man tilpasser seg den digitale bruken sier N3 *“hvis du ikke er i stand til og alltid være på så da kommer vi til å slite [...] det kommer om noen få år et ras av unge arbeidstakere etter endt utdanning som er vokst opp på en helt annen måte [...] de kommer til og ha helt andre forventninger”*. Det N3 sikter til kan tolkes som at den yngre garden kommer til å prestere høyt i digital literacy. Liisa Ilomäki, Anna Kantosalo og Minna Lakkala (2011) nevner digital literacy i sin rapport, som går ut på evnen til å forstå og kunne lese medier, reproducere data gjennom manipulasjon og kunne anskaffe og bruke kunnskap man har fått gjennom digitale miljøer. N4 sier videre *“Det blir en litt sånn, og de gjør det på en måte akkurat minimum ikke sant, de evner ikke eller har ikke interesse eller forståelse på hvorfor de skal sette seg inn i det. Mens for den yngre garde, de har det allerede ikke sant. De gikk på skole og forholdt seg til word, excel ikke sant [...] det ligger der som et utgangspunkt for de og den eldre garde så gjør ikke det. Så da blir det vanskelig uansett hva de skal forholde seg til av digitale verktøy”*. Dette viser hvordan erfaring og interesse kan spille en rolle for forståelsen av digitale verktøy. De yngre har som regel erfaring med grunnleggende digitale verktøy før de kommer inn på arbeidsmarkedet. Rapporten til Aspøy og Andersen inneholder en analyse gjennomført av PIACC, hvor det fremkommer at de som skårer lavest på digitale ferdigheter fortsatt bruker digitale verktøy til daglig. Det betyr at det denne tilnærmingen heller handler om spesifikke kompetanser, som å lære seg et spesielt type verktøy som for eksempel intranett for organisasjonen. De eldre er overrepresentert i det laveste nivået i PIACC-undersøkelsen, og undersøkelsen viser at å skaffe digital kompetanse som en eldre arbeidstaker handler mer om evner, holdninger og erfaringer enn ferdigheter (Aspøy og Andersen, 2015). Dette bekrefter N1 med å si *“[...] spesielt de litt eldre medarbeiderne, så tror jeg helt fint de kan følge med inn i den digitale tidsalderen, men du må velge sånn veldig tydelig hvordan du bygger opp riktige holdninger da”*.

### 5.1.3 Ferdigheter, evner og opplæring

Når man prater om digitale verktøy nevnes ofte evner og ferdigheter, som vist i figur 1.0. Dette er også tydelig for N3 som sier *“å være helt i front på digitale ferdigheter og arbeidsmetoder da er helt avgjørende. Hvis ikke kan vi egentlig legge oss ned”*. N1 bekrefter også dette ved å si *“jeg tror liksom gode digitale verktøy er jo intuitive og ganske lette og lære seg da [...] sånn at hvis du har brukt mye digitale verktøy så skjønner du veldig fort hvordan et nytt verktøy virker uten så mye instruksjon”*. Videre sier også N3 *“men at det og ha digital kompetanse på plass som en helt sånn kjerne sett da, kjerne evner da eller ferdigheter. Det blir jo veldig viktig i hele arbeidslivet fremover fordi det er høyere krav til, det er høyere krav til effektivitet for eksempel [...] hvis man skulle legge til en femte ting så er det kanskje mengdetrening, men det kommer litt under ferdigheter og evner da. Men veldig mye av det digitale krever at du på en måte har vært nedi det”*. Poengene til N3 passer bra med to av Linda Lai's (2013) fire kompetansekomponeanter; evner og ferdigheter. Ferdigheter i at de ansatte må ha forutsetningene og muligheten til å kunne enten skaffe seg eller utvikle ferdigheter på arbeidsplassen. Et eksempel her kan være PIACC-undersøkelsen som viser at de som har deltatt i jobbrelatert læring også har høyest kompetanse (Aspøy og Andersen, 2015).

Når det kommer til opplæring så sier N1 *“Fordi hvis du skal i større og større grad skal drive å teste og små utvikle litt hele tiden så blir jo evaluering det stedet du finner ut av “hva er det vi har lært” og “hva er det vi bygger videre på”*. Så det at vi nå driver en litt sånn større kompetanseprosess på det i [organisasjonen] er et sånt viktig tiltak for å endre liksom til en mer smidig kultur da”. Dette kommer også frem som et ønske hos N4 *“altså jeg tror det som ville hjulpet er at det er mye mer organisert og strukturert opplæringsfase og mye tydeligere føringer på hvordan man skal bruke skal bruke de forskjellige verktøyene”*. N4 mener at hvis man har struktur rundt opplæring så vil også motivasjonen til å bruke de diverse verktøyene følge. Ser vi i Aspøy og Andersen sin rapport kommer det frem at *“det å ha stor interesse for å lære seg nye ting har en positiv sammenheng med digitale ferdigheter”* (Aspøy og Andersen, 2015). Hvis organisasjonen genererer interesse for de digitale verktøyene vil også opplæring være lettere. Likevel er det grenser på dette, og rapporten viser også at alder spiller en rolle når det kommer til lærelyst (Aspøy og Andersen, 2015).

#### 5.1.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

De fleste av respondentene ser på digitale verktøy som en integrert del av digital kompetanse. Samtidig kommer det frem at fokus på bare digitale verktøy for å heve digital kompetanse ikke vil fungere optimalt. Alle respondentene bruker digitale verktøy hver dag, men bare det som er grunnleggende, som for eksempel word, e-mail og lignende. Flertallet påpeker at de tror evner og ferdigheter er tett knyttet opp mot digitale verktøy, samtidig som noen av respondentene anerkjenner at for å utvikle kompetanse innenfor digitale verktøy krever det en dypere forståelse og et sosialt perspektiv. Videre ser vi at alder spiller en rolle for arbeid med digitale verktøy og digital kompetanse. Noen av respondentene påpeker at hindre som er for de eldre handler mer om motivasjon, holdninger og vilje enn det gjør evner og ferdigheter. Det kommer også frem hos en av respondentene at det handler om forutsetning, og at den yngre generasjonen har en fordel i forhold til den eldre generasjonen. Nesten alle respondentene mener at opplæring og erfaring står i sentrum for å minske gapet på digital kompetanse mellom de eldre og unge. Alle respondentene sier at alder ikke er et problem i deres organisasjon. En av respondentene påpeker at digitale verktøy som regel er intuitive og lette å lære, samtidig som at det ikke nødvendigvis er nok og at hvis man ikke har rom for å bruke de evnene og ferdighetene man har mister man også interessen. Videre nevner respondenten at dette blir viktig å unngå i fremtiden da det vil være en fordel å ligge foran og ikke bak når det kommer til digitale verktøy.

### **5.2 Hvordan forstår en ansatt digital kompetanse og hvordan tilegnes denne kompetansen?**

Under vil vi se på hvordan forståelse av digital kompetanse er viktig for en ansatt i en organisasjon. Vi vil se på hvordan særlig holdninger og kunnskap kan spille en rolle for arbeid med digital kompetanse. Til slutt vil vi se på hvordan denne forståelsen kan brukes til å hjelpe ansatte å tilegne seg kompetanse.

#### 5.2.1 Holdninger mot digital kompetanse

Holdninger blir et viktig element når det kommer til utvikling av digital kompetanse. N1 uttrykker at *“før så var vi veldig opptatt av kunnskap og ferdigheter og det var liksom egentlig der kompetansearbeidet lå. Nå jobber vi veldig mye med hvordan skaper vi riktige holdninger”*. N1 sier videre *“så mye av det som ligger i digital kompetanse er jo også å ha gode veier til å drive utvikling. Og at det er utrolig viktig at folk er koblet på det og det er der kanskje først og*

*fremst holdninger kommer inn, men jeg tror også evner er utrolig viktige*". Når man ser på Fafo sin rapport angående kompetansebegrepet så sier de at man ofte prater om ferdigheter og kompetanse som samme ting, men at begrepet egentlig inneholder mer og er bundet opp mot holdninger og en dypere forståelse (Aspøy og Andersen, 2015). Samtidig passer dette bra med Linda Lai (2013, 51) sine kompetansekomponeanter, hvorav holdninger er direkte knyttet opp mot indre og ytre jobbmotivasjon, som kan være viktig for å passe på at folk er "koblet på" som N1 påpeker. N3 sier videre at *"også skrudde vi av det samme dag som vi skrudde på workplace hvor dialogformen og formidlingsformen er noe helt annet. Så det ja, det er et eksempel på utvikling da [...] For det avslørte en del holdninger og evner og ferdigheter når det gjaldt det digitale da"*. Her henviser N3 til en situasjon hvor de byttet intranett i sin organisasjon og to nye systemer ble implementert samtidig på samme dag. Uttalelsen viser hvordan de ansatte reagerte når dette skjedde, og eksempelet viser hvor viktig holdninger til ny kompetanse kan være. N3 fortsetter med å si *"det blir jo veldig viktig i hele arbeidslivet fremover fordi det er høyere krav til, det er høyere krav til effektivitet for eksempel"*. Her ser man et eksempel på hvordan holdninger til digitale løsninger kan påvirke de ansatte. Man kan tenke at det ikke evner, kunnskaper eller ferdigheter som stopper dem, men heller en holdning til systemet og å kunne se muligheten systemet kan gi. N1 kommer med et godt eksempel her *"jeg ser jo nå under korona greiene, ikke sant, før korona så var jo det å ha digitale møter, var jo et mareritt. Tok fem-ti minutter fra det møtet skulle ha startet til det var i gang. Fordi folk, de ønska ikke å sette seg inn i det mange, de som ikke hadde holdninger rundt det. Så var alltid et par-tre stykker som sleit med å koble seg opp og ødela for alle de andre"*.

### 5.2.2 Kunnskap og digital kompetanse

Når N4 ble spurt om systemene som blir tatt i bruk på arbeidsplassen sier vedkommende at *"vi har jo liksom vårt eget system nå og det funker greit, men men jeg tror veldig få egentlig har noen videre kunnskap til det liksom eller forståelse av mulighetene det faktisk gir de. Du har fortsatt folk som liksom sender word dokumentet til seg selv på mail, [...] Altså det er sånn helt grunnleggende ting, men det har liksom ikke altså vi er ikke der engang hvor folk har forståelse for at det kan gjøres så enkelt"*. Dette stemmer godt med modellen presentert av Liisa Ilomäki, Anna Kantosalu og Minna Lakkala (2011) i figur 3. Her ser vi 21-century skills som kort sagt er å ha kunnskap til å navigere i den digitale verden, som ved å for eksempel forstå "judgment",

som henviser til evnen til å evaluere reliabiliteten eller kredibiliteten til noe som man finner på nett. Med andre ord grunnleggende kunnskaper for å kunne navigere (Ilomäki 2011). Videre påpeker N4 *“så man må jo ha god forståelse og kunnskap med tanke på hvordan man skal publisere innhold på sosiale medier”*. I rapporten til Ilomäki, Kantosalo og Lakkala (2011) viser modellen deres at kunnskap er tett knyttet opp mot å kunne identifisere, få tilgang og lokalisere informasjonskilder. Samtidig må man kunne evaluere verdien og kvaliteten til informasjonen, og om informasjonen er passende (Ilomäki, Kantosalo og Lakkala 2011). Man trenger altså kunnskap om hvordan noe fungerer for å kunne bruke det optimalt.

### 5.2.3 Kursing og digital kompetanse

Vi har nå sett på signifikansen ved holdninger, kunnskap og digital kompetanse, og videre vil vi se på hvordan man kan tilegne seg denne kompetansen. N3 starter med å si *“det finnes masse kurs men jeg er usikker på hvor gode de er, hvor godt de treffer. Fordi det er ikke gjort på en dag, på seminar på hotell. Og få kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger”*. Man kan her se betydningen av OID-modellen til Wigland (2007), hvor det prates om ytre faktorer som kan påvirke tilegningen av kompetanse. Det kan tenkes at ved å ha lite struktur ved kursing kan man lettere bli påvirket av ytre faktorer som vist i modellen. Dette bekrefter N2 ved å si *“de har kurs og seminar og trekker inn eksterne mennesker og trekker inn eksterne mennesker og programmerer til å ha til å ha forelesninger”*. Videre sier N2 *“det er jo ikke bare ledere, men mange nøkkelpersoner også, men jeg mener at sånn at man lærer opp sidemannen sin når man kommer tilbake. Jeg mener at det er en god måte å gjøre det videre på. Men det er klart at det er personavhengig og sånn men samtidig og ha alle i organisasjonen på et heldagskurs eller et halvdagskurs det blir kjapt litt lite effektiv”*. Dette er et godt eksempel på hvordan kurslærendom kan flyte over hele organisasjonen uten at nødvendigvis alle drar på kurs. Ved å gjøre dette på en bevisst og strategisk måte kan man heve kunnskapsnivået til de ansatte og samtidig spare tid og penger (Aspøy og Andersen, 2015).

### 5.2.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

I følge våre respondenter blir holdninger spesielt viktig for tilegning av digital kompetanse. Flere av respondentene sier at det var mer fokus på kunnskap og ferdigheter før, men at holdninger blir mer og mer viktig. Det blir også uttrykt at å ha riktig holdning til digitale løsninger også skaper

effektivitet og motivasjon til å gjøre sitt arbeid. Uten riktig holdninger er det lett at man faller bakpå og ikke henger med i utviklingen, forklarer respondentene. Respondentene mener kunnskap er viktig for å kunne forstå digital kompetanse. Med dette mener de at de som allerede har kunnskap innenfor digital kompetanse har et bedre utgangspunkt til å forstå mer kompliserte digitale løsninger. Ved tilegning av digital kompetanse fremkommer det at mye skjer gjennom kursing. Samtidig sier respondentene at det kan bli lite effektivt å sende alle på kurs hele tiden, og synes derfor at det fungerer bra dersom kun noen drar på kurs, eksempelvis ledere som lærer dette videre til de andre ansatte i organisasjonen.

### **5.3 Hvor viktig er kompetansetiltak for utvikling av digital kompetanse?**

I forskningsspørsmål 3 vil vi se på hvor viktig det er å gjøre noen grep for å utvikle den digitale kompetansen hos de ansatte i organisasjonen. Hvordan kan disse tiltakene hjelpe de ansatte med å heve de digitale ferdighetene og hvorfor gjør vi det? Vi vil også se på hvordan organisasjonen kommuniserer tiltakene og hvordan de går frem ved å tilegne ansatte ny kompetanse. Tilslutt vil vi også se på hvordan organisasjonen kan gå videre inn i fremtiden når vi snakker om implementering av kompetansetiltak.

#### *5.3.1 Kompetansetiltak*

Alle respondentene nevnte det digitale løftet som kompetansetiltak for organisasjonens kompetanseutvikling. Fokuset i det digitale løftet er som N1 fremhever *“en organisasjon med et felles mål og løsninger og det bygger vi på fem bein på en måte. Fem områder, det ene var vi skal styrke evaluering, vi skal utvikle gode faglig nettverk i organisasjonen. Vi skal få folk til å dele læring og holdt på å si hjelpe til å sette læring i fokus. Vi skal hjelpe organisasjonen til å jobbe mer smidig og vi skal hjelpe til hver enkelt medarbeider til å ta større ansvar.”*. Dette bekrefter respondenten N3 ved å understreke *“at det er, hva skal man kalle det, prosjekt eller et sett av prosjekter i organisasjonen [...]som snur og vender på en del steiner for å avdekke behovet for digital kompetanse også skal de levere den kompetansen”*. Målet er å finne svake punkter i organisasjonen og implementere noen prosesser for å styrke den enkelte medarbeider til å yte best mulig i jobben. Linda Lai (2013) forklarer at vi skiller mellom tre forskjellige kompetansetiltak; interne, eksterne og samarbeidstiltak. Det digitale løftet i organisasjonen går som et internt tiltak som ble utviklet i 2017 av nett-sjefene og kompetanseavdelingen i bedriften.

Organisasjonen bruker en rekke andre kompetansetiltak i samsvar med det digitale løftet, som blant annet kurs i og utenfor huset, evaluering, rekruttering av nyansatte og sidemannsopplæring. N2 innleder kompetanseutvikling med å si *“man må hele tiden være i endring og hva som kreves av digital kompetanse er jo også da i endring. Også er det jo klart at vi i min avdeling må hele tiden lære oss nye måter, nye verktøy, ny digital kompetanse for og finne ut av det vi skal finne ut av”*. Det N2 sier her om å hele tiden være i konstant endring er et veldig godt poeng, og for å bygge på dette kan vi se på evaluering av digitale kompetansetiltak. Evaluering er et sterkt hjelpemiddel under kompetanseutvikling for å finne ut av om tiltakene har effekt. Donald Kirkpatrick (1987) utviklet fire ulike evalueringsnivå for å måle om et kompetansetiltak har gitt ansatte utbytte og læring. Ved å evaluere på denne måten vil organisasjonen se styrker og svakheter ved nye kompetansetiltak og samtidig få tilbakemeldinger fra ansatte.

Nivå	Spørsmål til deltakerne
1. Reaksjoner	Hvor fornøyde var deltakerne med tiltaket?
2. Læring	Hvilken kompetanse har deltakerne tilegnet seg som følge av tiltaket?
3. Anvendelse	I hvilken grad blir tilegnet kompetanse anvendt i praksis?
4. Nytte	I hvilken grad har tiltaket gitt nytte for organisasjonen, ut fra definerte, overordnede mål?

Tabell 9.1 Ulike evalueringsnivå (hentet fra Linda Lai 2013, 191).

### 5.3.2 Kommunisere kompetanseutviklingen og læring

For å finne ut hvordan en ansatt kan utvikle sin digitale kompetanse bruker bedriften en *“trial and error”* teknikk. Lederne i avdelingene har mange ulike måter for å heve den digitale kompetansen til hver enkelt medarbeider. Dette bekrefter respondentene ved å forklare at som oftest innehar sjefen den nødvendige kompetansen og de viktigste kursene om utvikling, og han må lære bort kunnskapen til enten en eller flere ansatte. N1 kommer med noen forslag: *“du skal*



*kanskje få en ny type oppgave eller få prøve deg på noen andre oppgaver. Det kan være at du skal gå på et kurs på utsiden av huset for eksempel, vi bruker fortsatt noe kurs. Det kan være at du skal være med inn å tittle i en et prosjekt som skal utvikle noe nytt eller at du skal gå noen vakter sammen med en kollega som kan noe veldig mye bedre enn deg, altså sidemannsopplæring.*” På denne måten vil en nyansatte eller tidligere ansatt tilegne seg digital kompetanse på en helt ny måte og kan ta det med videre til andre ansatte for å skape en slags dominoeffekt av kunnskap. N1 nevner kompetanse prosesser i form av et årshjul og fortalte hva dette årshjulet inneholdt: *“Kompetansekartlegging og man skal utvikle en slags behovsanalyse sammen med medarbeidere og fagforeninger for dette er også en fagforeningsak. Også skal man lage noen kompetanseplaner også skal man gjennomføre de planene og noen av de planene vil være sånn tiltak som vi gjør.”* Denne måten å lære kompetanse på stemmer med det Linda Lai (2013) sier om observasjonslæring. I en sosial kontekst påvirkes den som lærer gjennom samspill med sine medarbeidere. De ansatte vil lære gjennom å observere hva som blir gjort og i etterkant prøve å imitere, for eksempel gjennom en prosess eller oppgave. Sammen med observasjon har vi også læring gjennom dialog. Disse to læringsformene går inn i hverandre. Ved en opplæring vil læreren vise og forklare hvordan en ny arbeidsoppgave kan gjennomføres på en optimal måte, og vi kan sammenligne disse prosessene med opplæring av en nyansatt.

### *5.3.3 Fremtidig kompetanseutvikling*

Respondentene har alle tro på at det digitale løftet vil hjelpe deres organisasjon med kompetanseutvikling. N1 kan fortelle at det ikke alltid har vært en like god ordening som det er den dag idag, og fokuset i fortiden var mer på digitale verktøy og lite om forståelsen av digital kompetanse. N1 sier at *“når vi startet opp digital løftet så var det litt sånn, da var digital kompetanse egentlig definert veldig som verktøykunnskap, altså digitale verktøy da. Sånn at vi satt opp helt sånne absurde lister på alle verktøy folk skulle kunne håndtere. Også gikk de på kurs også 14 dager senere så de ikke laget noe, også hadde de glemt alt det de hadde lært.”* Det digitale løftet skiftet fokus fra å kun se på digitale verktøy til å fokusere på den enkeltes digitale kompetanse og hvordan de kan utvikle den. På denne måten kunne dem forsikre seg om at de rette menneskene fikk riktig kompetanse i form av for eksempel kursing eller sidemannsopplæring. Noe annet N1 er innom er utviklingen av selve kompetansen. *“Fordi veldig raskt så var det noe annet de hadde behov for. Og plutselig ble det andre kompetanser som og*

*ble ganske viktig.*” Det digitale utvikler seg hele tiden og man må tilegne seg ny kompetanse årlig for å følge med i konkurransen. Mye av det N1 sier om fremtidig kompetanseutvikling resonnerer godt med endringsledelse av Hennestad og Revang (2017). Hennestad og Revang forklarer at å skape en ny organisasjons virkelighet ikke er en enkel oppgave. De sier videre at det handler om hvordan organisasjonen som fellesskap må tenke i nye baner og hvordan de utvikler seg på dette. Videre legger de også trykk på systemene og strukturen organisasjonen må ha på plass for å realisere endringen (Hennestad og Revang 2017, 155). Hvordan de burde jobbe videre med kompetanseutviklingen oppsummerer N3 ganske enkelt med å si *“mye av den kompetanseutviklingen skjer gjennom erfaring og bruk.*” Han legger også til at ved å rekruttere unge nyansatte vil de kunne bidra med mye digital kompetanse. Dette kommer av at den yngre generasjonen bruker digitale løsninger og verktøy fra ung alder av og vil lettere sette seg inn i nye systemer og rutiner.

#### *5.3.4 Eksterne kompetansetiltak*

Organisasjonens hoved kompetansetiltak er som tidligere nevnt det digitale løftet. Andre mulige tiltak ble drøftet i intervjurundene og respondentene kunne nevne noen ulike former for tiltak. Kursing var helt sentralt hos alle respondentene. Videre nevnte de innblikk i hvordan andre bedrifter gjør sin kompetanseutvikling og kanskje implementere deres metoder og tiltak til egen organisasjon. Kursing som kompetanseutvikling har ikke alltid vært deres beste måte å gå frem på når det kom til digital kompetanse. Vi fikk et eksempel fra N1 etter at han nevnte hvor mange kursdager de har årlig. *“Kursing en ganske stor virksomhet, men det vi ser at når vi begynte å jobbe digitalt da, når det begynte å vokse fram. Så så vi jo at sjølv om det kanskje bare var 14 dager mellom et kurs til neste, så måtte vi inn også endre på innholdet i kurset hver gang. Og skal du drive med kurs som kompetansetiltak så er det på en måte fordi det er rasjonelt og hensiktsmessig å gjøre.*” En rapport fra Samfunnsøkonomisk analyse sier at dersom organisasjonen bruker kursing som et kompetansetiltak, gjennom en kombinasjon med formell utdanning vil det skape gode resultater (Samfunnsøkonomisk analyse, rapport 32, 3). Videre forklarer N1 at det ikke alltid er like lett å opprettholde så mange kurs med korte mellomrom og at det fort kan bli mye repetering av innholdet. *“Du kan repetere innholdet mange ganger så du kan, det blir billig å bytte det ut. Men når det ikke blir billig, er når du må drive og endre ganske mye fra gang til gang, så er det ikke lengre en rasjonell måte og drive kompetanseutvikling på.”*

En annen måte organisasjonen løser tiltakene på er at de foregår internt, for eksempel når de sender lederen i avdelingen på kurs, som får i oppgave å lære videre til andre ansatte.

### *5.3.5 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3*

Samtlige av respondentene refererer til det digitale løftet når vi snakker om hvordan organisasjonen driver kompetanseutvikling. Det digitale løftet har som oppgave å finne svake punkter i organisasjonen å løfte dem opp ved hjelp av kompetanseutvikling. N1 nevner årshjulet for å evaluere tiltak som har blitt gjort. Når vi snakker om eksterne kompetansetiltak i organisasjonen utenfor hva som blir gjort internt, rettes det fokus på kursing. Et av målene for organisasjonen ved kursing er å minske antall kursdager i året på hver enkelt ansatt, og kutte mest mulig tid her. Organisasjonen sender ut få utvalgte (nøkkelpersoner) og avdelingsledere på kurs, slik at daglig drift ikke blir påvirket. En fordel med denne tilnærmingen er at disse personene kan bruke den nyanskaffede kunnskapen til å lære opp andre medarbeidere. Videre blir det også nevnt at den yngre generasjonen er med på mye av den digitale utviklingen vi er i idag. Ved hjelp av nye løsninger fra tidlig alder på skole og hjemme vil denne generasjonen stille sterkere når vi snakker om digital kompetanse. Unge nyansatte som kommer inn på arbeidsmarkedet i dag vil enklere sette seg inn i nye digitale systemer og rutiner, noe som skyldes at de har blitt oppvokst med denne teknologien. Videre inn i fremtiden kan det være klokt av organisasjonen å konstant evaluere sine kompetansetiltak for å finne ut om de er oppdatert til dagens kompetansebehov.

## 6.0 Konklusjon

I denne delen av oppgaven kommer vi til å gå gjennom problemstillingen vår i korte trekk. Vi vil videre se på hvilke implikasjoner funnene våre kan få for de ansatte og organisasjonen, både praktisk og teoretisk. Til slutt vil vi nevne våre egne anbefalinger for eventuell fremtidig forskning på temaet digital kompetanse.

Problemstillingen vår er: *Hvordan oppleves digital kompetanse for ansatte i en stor medieorganisasjon?* Gjennom forskningen vår har vi funnet ut at digital kompetanse i mange tilfeller sammenlignes eller blir forvirret med digitale verktøy, og skillet kan være vanskelig for noen ansatte å se. *Ferdigheter* innenfor digital kompetanse oppleves som noe teknisk og praktisk, og blir sammenlignet med observerbare ferdigheter som å kunne bruke “clouden” eller tyngre verktøy, som for eksempel diverse redigeringsverktøy. Tekniske ferdigheter blir ikke tilstrekkelig nok og de ansatte opplever forståelse av de sosiale aspektene ved begrepet som like viktig for å ha digital kompetanse i sin stilling. *Evner* opplever de ansatte som noe man enten har eller ikke har, og blir ofte knyttet opp mot vilje. Det fremkommer at alder spiller en rolle her, særlig når det gjelder digitale verktøy. Ansatte opplever at de eldre har mindre evner eller vilje til å tilegne seg digital kompetanse, mens de yngre har en bedre forutsetning og dermed flere evner og mer vilje. Vi ser hvordan de ansatte opplever at man må ha evner innenfor digitale løsninger for å ha ferdigheter ved digital kompetanse. De opplever med andre ord at de som har en god forutsetning for digital kompetanse også har det lettere med å anskaffe seg digitale ferdigheter. Videre opplever ansatte komponenten *holdninger* som at man enten er positiv eller negativ til noe, for eksempel implementering i nye IT-systemer. Det kommer også frem at holdningene til de ansatte er veldig viktig ved tilegning av ny digital kompetanse. Ansatte mener at ved å ha en positiv holdning blir man mer tilpasningsdyktig, særlig når vi prater om digitale verktøy og alder. Her spiller holdninger til de eldre mye inn på om de klarer å tilegne seg ny kompetanse eller ikke. Videre blir *kunnskaper* knyttet opp mot forståelse. Det vil si at de ansatte opplever kunnskap som å ha forståelse for den digitale verden vi lever i, for eksempel å forstå hva som er greit å legge ut på sosiale medier eller hvordan man bruker “clouden” på riktig måte.

Kompetanseutvikling er et viktig fokus for organisasjonen for å kunne utvikle seg og henge med i fremtiden. Organisasjonen har et program kalt det digitale løftet som i hovedsak dreier seg om å

finne deler av organisasjonen som henger litt etter og løfte det opp. På denne måten vil de ansatte konstant bli evaluert for å finne ut hvor det er svake punkter i organisasjonen og heve kompetansen deres. Fremgangsmåten er veldig simpel, men effektiv. Lederen i en avdeling vil gå på et kurs, ta med seg den nye kunnskapen og bære denne videre over på sine ansatte. Deretter vil de ansatte lære opp sidemannen gjennom observasjonslæring og demonstrering, noe som vil skape en dominoeffekt av kunnskap over hele avdelingen.

Når det kommer til teoretiske implikasjoner, som handler om bruk av digitale verktøy, ser vi at våre funn stemmer godt med litteraturen. Funnene viser at digitale verktøy oppleves som et større hinder enn det litteraturen utgjør, særlig i den eldre aldersgruppen. Teoretiske implikasjoner av digitale ferdigheter og evner stemmer også bra med våre funn, selv om vi ser at digitale ferdigheter blir sett mer på som en forutsetning enn noe man blir opplært i. Basert på funnene våre er holdninger viktigere enn hva litteraturen gjør uttrykk for, og de er mer knyttet til opplæring enn litteraturen viser. Kunnskaper om digital kompetanse stemmer godt med våre funn og er noe som jobbes med å anskaffe seg gjennom kursing.

Våre funn kan være viktige for både ansatte i en medieorganisasjon og selve organisasjonen. For de ansatte kan det være et godt utgangspunkt å se hvilken kompetansebeholdning man har og hva som kan være viktig å tilegne seg i fremtiden. Særlig vil ferdigheter, kunnskaper og holdninger være viktig for fremtidens jobbmarked. For organisasjonen kan man få et overblikk over hvilke kompetansekomponenter som er mest attraktiv hos en fremtidig jobbsøker, og hvilke komponenter som er viktigst å jobbe med innad i organisasjonen. Funnene våre kan ikke generaliseres til flere medieorganisasjoner, men vil ha størst verdi for organisasjonen vi undersøkte. På en annen side gir funnene heller en indikator på hva ansatte i en organisasjon opplever som viktig og kan lettere generaliseres for ansatte som jobber med digitale verktøy. Både organisasjonen og ansatte kan lettere se hvilke holdninger som er viktige i fremtiden, samt hvilke ferdigheter og kunnskaper som er relevant for en ansatt å inneha. Dette kan også gi en student verdifull informasjon når det kommer til jobbvalg etter studier, og hva som er viktig å kunne i en digitalisert fremtid.

For å bedre kunne besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål kreves det mer forskning.

Dette kommer godt frem fra de ansatte sin side med mye usikkerhet og forvirring rundt begrepet. Det blir også støttet teoretisk i rapporten til Liisa Ilomäki, Anna Kantosalo og Minna Lakkala (2011) hvor mangler på studier blir nevnt som begrunnelse. Oppgaven vår er gjennomført kun en gang, og det kan være interessant å se på utviklingen av digital kompetanse videre over tid. Da kan man også lettere generalisere funnene i organisasjonene som har digitale løsninger. Det kunne også vært spennende å se på digital kompetanse i toppnivå eller hos lederne i organisasjonen, for å forske på spriket mellom de ansatte og ledelsen. I en annen bacheloroppgave kunne det vært hensiktsmessig å sikte noe mer inn på en av komponentene vi har valgt i denne oppgaven, som for eksempel å bare fokusere på digitale verktøy, kompetansetiltak eller kompetanseutvikling. Dette kunne da også blitt sett i forhold til kun et av Linda Lai's kompetansekomponeanter, for eksempel å kun se på kompetanseutvikling i perspektiv av holdninger hos de ansatte.

## 7.0 Refleksjon av egen oppgave

En av utfordringene vi møtte var å omstille seg fra planlagte fysiske intervju på arbeidsplassen, hvor vi har tenkt over hvordan vi møter de ansatte og hva vi ville få frem, til å ta alle intervjuene over nett mens familiene til informantene var tilstede. Oppgaven vil bære noe preg av hvordan vi måtte løse denne problemstillingen, da en fysisk intervjuform byr på et mer strukturert intervju. Hindringene gjorde at det ikke var like lett å skape en trygg atmosfære som det ville vært ansikt til ansikt. Det var vanskeligere å lese kroppsspråk og vite hva de ansatte egentlig mente med hva de sa, og i tillegg var det noe støy i bakgrunnen hos informantene. Grunnet hjemmesituasjonen var det på noen måter lettere å ikke være fullt fokusert gjennom hele intervjuet. Videre har vi få informanter, og kunne om mulig intervjuet flere mennesker, for eksempel noen nærmere pensjonsalder som ikke har samme erfaring med digital kompetanse og noen som er unge og nye i stillingen. En annen refleksjon vi gjorde oss var å intervju noen fra en rivaliserende medieorganisasjon, for å kunne se to forskjellige utgangspunkt og metoder for å lære digital kompetanse. Videre kunne vi brukt en kvantitativ survey undersøkelse i tillegg, slik at informantene kunne bekrefte det som ble nevnt i intervjuet og i tillegg være helt anonyme. En slik undersøkelse kunne bidratt til at detaljer og informasjon de ikke ønsker å si over intervju kommer frem dersom de svarer ærlig. En siste utfordring som vi opplevde var at vi ikke hadde like god tilgang til bøker eller elektronisk litteratur som vi regnet med. Grunnet corona-situasjonen ble alle bibliotek i en periode stengt, noe som førte til at mange ønsket å kjøpe bøker og annen litteratur på nett. Avslutningsvis må vi også tenke på at vi aldri har utarbeidet en bachelor før, og at oppgaven vil bære preg av at vi er nye forskere. Vi vil også legge til at vi skulle vært tidligere ute med samtykkeskjema og sendt dette digitalt over mail til informantene så vi kunne fått det skriftlig. Dette ble enda et biprodukt av situasjonen og vi endte opp med å bruke muntlig bekreftelse for samtykke fra informantene til denne oppgaven.

## 8.0 Litteraturliste

Andersen, Espen, Ragnvald Sannes. 2017. *Hva er digitalisering?* Lesedato: 14.04.20:

- <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>

Andersen, Gisle. 2018. *Analyse og tolkning av det empiriske materialet.* Lesedato 10.04.20:

- <https://ndla.no/nb/subjects/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:57135>

Aspøy, Tove Mogstad, Rolf K. Andersen. 2015. *Digital kompetanse i arbeidslivet.* Lesedato: 16.03.20:

- <https://fafo.no/images/pub/2015/20433.pdf>

Hennestad, W., Bjørn & Revang, Øivind. 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring.* Oslo: Universitetsforlaget.

Dvergdal, Henrik. 2019. *Digitalisering.* Lesedato: 10.04.2020:

- <https://snl.no/digitalisering>

Enggen Winger Fernanda, Gyene Markus & Steen Ingerød Jørgen. 2019. *Samfunnsøkonomisk analyse AS, rapport 32.* Lesedato 20.05.2020:

- <http://www.samfunnsokonomisk-analyse.no/nye-prosjekter/2019/2/12/strategier-for-kompetanseutvikling-i-nringslivet>

Engvik, Harald, Sten-Erik Clausen. 2011. *Norsk kortversjon av Big Five Inventory (BFI-20).* Lesedato: 28.05.20:

- [https://www.researchgate.net/profile/Harald\\_Engvik/publication/285633293\\_Norsk\\_kortversjon\\_av\\_big\\_five\\_inventory\\_BFI-20/links/5d1113e9299bf1547c7c5e20/Norsk-kortversjon-av-big-five-inventory-BFI-20.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Harald_Engvik/publication/285633293_Norsk_kortversjon_av_big_five_inventory_BFI-20/links/5d1113e9299bf1547c7c5e20/Norsk-kortversjon-av-big-five-inventory-BFI-20.pdf)

Gray, Jeff & Bernhard Rumpe. 2015. *Models for digitalization.* Lesedato: 05.05.2020:

- <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10270-015-0494-9#Sec1>



Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, Ragnhild Silkoset. 2018. *Metode og dataanalyse*. 3.utg.  
Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Ilomäki, Liisa, Anna Kantosalo & Minna Lakkala. 2011. *What is digital competence?* Lesedato: 23.03.2020:

- [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/154423/Ilom\\_ki\\_etal\\_2011\\_What\\_is\\_digital\\_competence.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/154423/Ilom_ki_etal_2011_What_is_digital_competence.pdf)

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: fagbokforlaget.

Malt, Ulrik. 2018. *Empiri*. Lesedato: 6.05.2020:

- <https://snl.no/empiri>

Meld. St. 23 (2012-2013) *digital agenda for Norge – IKT for vekst og verdiskaping*

- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-23-20122013/id718084/?ch=2>

PIACC 1. 2013. *PIAAC I- internasjonal undersøkelse om voksnes ferdigheter*. Lesedato: 20.03.20:

- <https://www.kompetansenorge.no/statistikk-og-analyse/statistikk-og-analyse-om-grunnleggende-ferdigheter/PIAAC1/>

Shahlaei, Charlotte, Masood Rangraz & Dick Stenmark. 2017. *Transformation of competence - the effects of digitalization on communicators' work*. Lesedato: 12.05.2020:

- [https://pdfs.semanticscholar.org/bbcc/bd2b37ecbda724b039f650bdd3d939f33b1.pdf?\\_ga=2.177537573.1446709951.1589211625-720143764.1588077709](https://pdfs.semanticscholar.org/bbcc/bd2b37ecbda724b039f650bdd3d939f33b1.pdf?_ga=2.177537573.1446709951.1589211625-720143764.1588077709)

Tjora, Aksel 2020: *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Wigland, Dianne. 2007. *Building on Leavitt's Diamond Model of Organizations: The Organizational Diamond Model and the Impact of Information Technology on Structure, People, and Tasks*. Lesedato: 10.05.2020:

- [https://pdfs.semanticscholar.org/a630/2d0c8212d612a613e456c4220cc7942c5a93.pdf?\\_ga=2.195600428.1401617725.1589123255-720143764.1588077709](https://pdfs.semanticscholar.org/a630/2d0c8212d612a613e456c4220cc7942c5a93.pdf?_ga=2.195600428.1401617725.1589123255-720143764.1588077709)

## VEDLEGG 1

### **INTERVJUGUIDE:**

#### **Rammesetning:**

Studieløp: Bachelor i HR og Personalledelse, Høyskolen Kristiania

Anonymitet: Undersøkelsen utføres anonym og er konfidensiell, oppgaven blir også skrevet anonymisert. Alle transkriberinger og personinformasjon blir fjernet etter undersøkelsens fullføring. Alle personopplysninger blir behandlet konfidensielt. Grunnet korona situasjonen og tidsbegrensninger ble opptak av intervju og samtykke bekreftet muntlig fra våre respondenter.

#### **Problemstilling:**

*“Hvordan oppleves digitale kompetanse for ansatte i en medieorganisasjon?”*

#### **Fase 1:**

1. *Løst prat (ca. 5 min)*
2. *Formell informasjon (ca. 5-10 min)*
  - a. *Forklaring av oppgaven*
    - i. Oppgaven vår har “digital kompetanse” som hovedtema. Dette har vi valgt på bakgrunn av at digitalisering av arbeidsplassen er mye i sentrum for tiden og er veldig interessant å finne ut mer om. Vi ønsker å finne ut hvordan kompetanse blir jobbet med i forhold til en digitalisert arbeidsplass. Det blir også viktig for oss og se hvordan både ansatte og organisasjonen opplever digital kompetanse. På denne måten kan vi

sammenligne hvordan oppfatningen av begrepet er med på hvordan begrepet brukes i praksis.

- ii. Formålet er å kunne få et tydeligere bilde av hva slags digital kompetanse som er viktig for en arbeidstaker, hva ligger i fokus og hvordan jobbes det med fra organisasjonen sin side? Ved gi et tydeligere bilde kan dette også hjelpe arbeidstakeren. Hva slags kompetanse er mest attraktivt, hva forventes fra før og hva kan utvikles på arbeidsplassen?

b. Hva intervjuet skal brukes til, taushetsplikt og anonymitet

- i. Intervjuet kommer til å bli brukt i vår bacheloroppgaven i form av et dybdeintervju. Vi har et utvalg basert på et tilfeldig utvalg av ansatte i organisasjonen, som jobber i forskjellige deler av organisasjonen og forskjellige aldre.
- ii. Intervjuet blir kun brukt til våres bacheloroppgave og vil ikke bli publisert noe annet sted. Om ønskelig kan vi også anonymisere intervjuet og vi har selvsagt taushetsplikt til alt som blir sagt i intervjuet.

c. Uklarhet og om respondenten har noen spørsmål.

- i. Er det noe som er uklart før vi starter intervjuet eller noe du vil spørre om?

d. Informer om opptak og spørre om samtykke til opptak

- i. Vi har tenkt til å ta opp intervjuet samt transkribere dette etterpå. Er dette noe som er greit for deg?

e. Start opptak:

**Ease 2 :**

3. Innledende spørsmål

- a. Siden vi har digital kompetanse som tema så lurer vi på hva du legger i dette begrepet?

- b. Har du noe erfaring med kompetanseutvikling i din stilling?
  - i. Hva betyr digital kompetanse for deg?
  - ii. Hva legger du i begrepet kompetanseutvikling? (uten den digitale biten)
- c. Hvorfor tror du kompetanseutvikling kan være viktig for din organisasjon inn i fremtiden?
  - i. Har du jobbet direkte med dette før? Hvordan/Hva?
  - ii. Eventuelt hvorfor tror du at du ikke har jobbet så mye med dette?
- d. Hvorfor tror du kompetanseutvikling kan være viktig for deg som arbeidstaker?

### **Fase 3 :**

#### *4. Nøkkelsspørsmål:*

- a. Vil du si at du jobber på en digitalisert arbeidsplass?
  - i. Hva gjør arbeidsplassen digitalisert/ikke digitalisert?
  - ii. Synes du din organisasjon har fokus på digitalisering?
  - iii. Synes du dette fokuset i så fall kommer i form av kompetanse eller informasjon?
- b. Hva tror du er de viktigste tiltakene for arbeid med kompetanseutvikling i din organisasjon?
  - i. Føler du det er fokus rundt digital kompetanse? Kunne det vært mer fokus?
  - ii. Ser du noe forskjell på arbeid med kompetanse som skiller seg fra digital kompetanse?
  - iii. Er det mest fokus på opplæring av diverse digitale verktøy eller forståelse av digital kompetanse?
- c. Hvilke digitale verktøy bruker du på din arbeidsplass hver dag?

- i. Er verktøyene enkle å bruke?
  - ii. Trenger man opplæring for å kunne bruke disse verktøyene? Hvor mye?
  - iii. Føler du disse verktøyene optimalt brukt? Hvorfor? Hvorfor ikke?
  
- d. Kan du fortelle oss litt om hva din organisasjon gjør for å utvikle den digitale kompetansen?
  - i. (Om svaret er digitale løftet):
    1. Hva er det digitale løftet?
    2. Hvorfor er det digitale løftet viktig for deres bedrift?
    3. Hvordan jobber dere med det digitale løftet?
    4. Finnes det noe eksterne tiltak som blir gjort utenfor det digitale løftet?
  - ii. (Om svaret ikke er “digitale løftet”)
    1. Hvorfor tror du ikke at du vet mer om tiltak bedriften deres gjør for å utvikle digital kompetanse?
    2. Skulle du ønske at du hadde mer informasjon om digital kompetanse? Hvorfor?
  
- e. Hvordan blir kompetanseutvikling kommunisert ut i bedriften?
  - i. Hvilke kommunikasjonskanaler blir tatt i bruk i din organisasjon?
  - ii. Er dette en god / effektiv måte?
  
- f. Med tanke på fremtiden, vil du si at ytterligere/mer digitalisering av arbeidsplassen og samfunnet vil endre på fokuset rundt digital kompetanse?
  - i. Hvilke forandring tror du dette er?
  
- g. Kan du fortelle oss kort om tiltakene deres bedrift opplever jobben nå i disse Corona tider?
  - i. Føler du at organisasjonen din var godt forberedt når det kommer til ting som hjemmekontor?
  - ii. Føler du at de ansatte har kompetansen til å utføre arbeid hjemmefra?

iii. Hva er bra og hva kan forbedres i denne kontekst?

5. Tilleggsspørsmål (ved tilstrekkelig tid):

- a. Vil du si at alder har en stor innvirkning på mulighetene til å fange opp digital kompetanse?
- b. Kan alder være en hindring på arbeidsplassen?

**Ease 4:**

6. Oppsummering

- a. Oppsummere funn fra intervjuet med respondenten.
- b. Trekke frem hva som var viktig og utdype om mulig.
- c. Vil respondenten legge til noe?